



HAL
open science

**Institut national polytechnique de Toulouse - INP
Toulouse**
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut national polytechnique de Toulouse - INP Toulouse.
2010. hceres-02026094

HAL Id: hceres-02026094

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026094v1>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Institut national polytechnique de Toulouse



octobre 2010



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'Institut national polytechnique de Toulouse

Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

octobre 2010

Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une organisation et des structures adaptées	7
II – Un pilotage complexe	7
III – Une formation par la recherche intégrée	7
La stratégie en matière de valorisation	9
La stratégie en matière de formation	11
I – De nombreux acteurs du pilotage des formations	11
II – Une notoriété de la marque "INP Toulouse" à améliorer	11
III – Une stratégie claire de réponse aux demandes sociétales	11
IV – Les trois écoles fondatrices de l'INPT	11
V – Le CPP : un outil de cohésion de la communauté INP	12
VI – Les masters et autres formations hébergées par l'INPT, les doctorats	12
VII – Un pilotage délicat de l'offre de formation	13
VIII – L'apprentissage et la formation continue	13
IX – Un environnement numérique de travail et un service commun de documentation performants	14
X – Une harmonisation indispensable des procédures et pratiques pédagogiques	15
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Le VP étudiant et l'équipe des élus : moyens et actions	17
II – Une vie associative soutenue et représentée dans les écoles	17
III – Une absence de visibilité de l'INP de Toulouse pour les étudiants étrangers	17
IV – Une politique commune de santé et d'actions sociales	18
La stratégie en matière de relations extérieures	19
I – Des relations fortes avec les organismes	19
II – Un rôle très actif dans le PRES	19
III – Des relations à développer avec les collectivités territoriales et le monde socio-économique	19

La stratégie en matière de relations internationales	21
La gouvernance	23
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	23
II – Systèmes d'information et qualité : un outil complexe en pleine transition	24
III – Une gestion des ressources humaines en construction	24
1 ● Les emplois BIATOSS	24
2 ● Les emplois enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs	25
IV – Une gestion financière méritant d'être améliorée	26
1 ● L'élaboration et le vote du budget	26
2 ● L'exécution budgétaire	26
3 ● Le contrôle de gestion	26
4 ● La gestion comptable	27
V – Une situation immobilière confortable, mais génératrice de surcoût	27
VI – Les activités de l'INP impliquent une politique d'hygiène et sécurité très développée	27
VII – Management de la qualité et capacité d'auto-évaluation	28
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	29
Conclusion et recommandations	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	31
III – les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	37
Organisation de l'évaluation	41

Présentation



L'Institut National Polytechnique de Toulouse (INPT), créé en 1970, a un statut d'université. Actuellement, il regroupe des écoles d'ingénieurs fondatrices :

- L'École nationale supérieure agronomique de Toulouse (ENSAT) créée en 1909,
- L'École nationale supérieure d'électrotechnique, d'électronique, d'informatique, d'hydraulique et des télécommunications (ENSEEIH¹ ou N7¹) créée en 1907,
- L'École nationale supérieure d'ingénieurs en arts chimiques et technologiques (ENSIACET ou A7²) issue de la fusion en 2001 de deux écoles, l'ENSIGC et l'ENSCT. L'établissement d'origine, l'Institut de Chimie de Toulouse, a été créé en 1906 par Paul Sabatier, Prix Nobel de Chimie en 1912.

une école, rattachée par convention au titre de l'article L719-10 du code de l'éducation depuis 2002 :

- L'École nationale d'ingénieurs de Tarbes (ENIT),

et une école liée par une convention de collaboration renforcée depuis 2009 :

- L'École nationale de météorologie (ENM).

Le périmètre de l'INPT s'avère en rapide évolution puisque deux nouvelles écoles devraient prochainement être liées par convention avec l'INPT : l'École d'ingénieurs de Purpan et l'École nationale vétérinaire de Toulouse.

L'implantation géographique de l'INPT, outre la dispersion géographique de ses écoles rattachées, est multiple :

- Toulouse-Centre Ville où l'ENSEEIH¹ est implantée sur deux sites.
- Auzeville-Tolosane où l'ENSAT occupe également deux sites, cette école ayant la particularité de posséder un domaine agricole de 100 ha.
- Toulouse-Labège où se trouvent le siège de l'INPT et l'ENSIACET. Cette école, détruite lors de l'explosion de AZF en 2002, a rejoint ses nouveaux locaux à la rentrée 2009.

En 2009-2010, les écoles fondatrices comportent 3 563 étudiants dont 75% d'élèves ingénieurs³. On compte 571 doctorants et 342 autres étudiants en majorité dans des cursus de master. L'INPT accueille aussi 182 étudiants au sein d'un cycle préparatoire polytechnique.

Les personnels de l'INPT comprennent 655 titulaires (315 enseignants-chercheurs et enseignants et 340 BIATOS) et plus de 300 contractuels dont une grande majorité dans les laboratoires de recherche. La proportion de professeurs est importante (110 professeurs pour 174 maîtres de conférences).

Le budget de l'établissement, initialement de l'ordre de 50 M€, se monte à environ 90 M€ en raison de l'accession de l'INPT aux compétences élargies en janvier 2010. Les contrats de partenariats s'élèvent à 16.5 M€ plaçant l'établissement en 5^e rang sur le plan national.

L'INPT comporte 15 unités de recherche (16 avec le LGP de l'ENIT), dont 8 UMR ou UPR CNRS et 5 UMR avec l'INRA. Il est l'un des 6 membres fondateurs du PRES Université de Toulouse qui accueille les quinze écoles doctorales du site. L'institut est établissement principal de l'école doctorale "Mécanique, Energétique, Génie civil et Procédés" et co-accrédité pour 7 autres ED.

¹ Sigle utilisé par l'école pour l'ENSEEIH¹

² Sigle utilisé par l'école pour l'ENSIACET

³ N7 : 1 228, A7: 680, ENSAT: 553 élèves ingénieurs

La stratégie en matière de recherche



Les thématiques de recherche sont fortement marquées par le fait que l'INPT est une fédération d'écoles d'ingénieurs. Les champs couverts relèvent de la physique, de la chimie, des mathématiques appliquées, de l'informatique, de la biologie végétale et de l'agronomie.

I – Une organisation et des structures adaptées

La recherche à l'INPT a fait l'objet d'une réorganisation structurelle ayant pour objectif de placer l'ensemble de ses activités dans des unités reconnues du type UMR. Au début du prochain contrat quadriennal (2011-2014), l'établissement se propose d'organiser sa recherche en 13 unités principalement. Cet ensemble est complété par une EA rattachée à l'ENSAT (SP2 - Symbiose et pathologie des plantes) et une EA localisée à l'ENIT (LGP - Laboratoire Génie de production). Les 13 principales unités, le plus souvent co-accréditées, ont toutes au moins une antenne dans des locaux INPT. La représentation de l'INPT dans toutes ces unités se révèle toujours significative et le plus souvent très significative. Les enseignants-chercheurs (EC) ne représentent jamais moins de 10% de l'effectif total de chaque unité¹ et peuvent représenter jusqu'à près de 80% de celui-ci.

Selon le bilan des affectations recherche fourni par l'établissement, 245 EC sont affectés à une unité de recherche et 39 sont sans affectation recherche (soit moins de 14%). Ces chiffres ne concernent que les écoles fondatrices. De plus, la proportion d'EC sans affectation recherche est sans doute un peu plus faible : certains d'entre eux relevant du secteur SHS (environ 11) travaillent dans des unités non accréditées à l'INPT, souvent à Toulouse Le Mirail². Cette moyenne cache des disparités entre écoles : à l'ENSAT, le taux d'EC hors laboratoire est de 14% tandis qu'à l'A7 et à l'N7 ce taux n'est que de 9%.

Il ressort donc que l'établissement a mené à bien une réorganisation de sa recherche concernant l'essentiel de ses enseignants-chercheurs, qui conduit à une bonne insertion sur le site toulousain tout en évitant la dispersion qui rendrait sa contribution peu visible.

Par ailleurs, les unités de recherche de l'INPT sont associées à plusieurs structures fédératives ou partenariales. L'UMR_A GBF - Génomique et biotechnologie des fruits - (ENSAT) est membre de l'IFR 40 "Agrobiosciences, Interactions et Biodiversités". L'A7 et l'ENSAT participent toutes les deux au pôle Agricampus. Le LCA - Laboratoire de chimie agro-industrielle - (A7) a le statut de CRITT. De plus, neuf unités sont associées au RTRA "Science et Technologie pour l'Aéronautique et l'Espace". Le CIRIMAT³, quant à lui, est labellisé Institut Carnot. Enfin, dans le pôle de compétitivité "Cancer-Bio-Santé", l'INPT est présent dans tous les projets financés ; l'A7 est même porteur du projet APMEPI (association de préfiguration de la Maison européenne des procédés innovants).

Ce bref panorama montre que l'INPT présente des unités bien intégrées dans le paysage toulousain et dans lesquelles ses personnels sont effectivement impliqués.

¹ Ces pourcentages ont été obtenus par croisement des données sur les sites des laboratoires et des affectations recherche transmises par l'établissement. Ils ne donnent que des ordres de grandeur, les données chiffrées de base n'ayant pas toutes été mises à jour et variant selon les sources.

² Les documents fournis ne donnent aucune information sur ce point.

³ Centre interuniversitaire de recherche et d'ingénierie des matériaux

II – Un pilotage complexe

Il est difficile de savoir exactement où se définit réellement la stratégie recherche de l'INPT. En effet, le nombre de structures de pilotage est important.

Le Conseil Scientifique comporte 40 membres (32 élus, 8 personnalités extérieures). Participent également au conseil sans voix délibérative 35 invités statutaires, notamment les directeurs des écoles et des laboratoires, et 18 invités permanents, dont les directeurs des écoles associées et le président du PRES. Une réunion du conseil concerne donc en principe 93 personnes : il apparaît peu probable que la politique scientifique soit contrôlée par cette instance et encore moins déterminée par elle.

Ce conseil est doté d'un bureau plus réduit de 10 personnes (les VP CS, RI et Partenariats, et les correspondants recherche des écoles, y compris celles prévues comme futurs partenaires). Ce bureau prépare les cinq séances annuelles du CS.

Dans une formation élargie aux directeurs des unités de recherche, ce bureau forme la Commission Stratégique de la Recherche. Dans une autre formation élargie du bureau, formée de ce dernier et des élus des collèges A, B et C du CS (soit 10 membres du bureau et 23 élus), sont examinés les demandes sur le BQR, les soutiens à la mobilité internationale (budget fléché), les soutiens financiers aux colloques, les décharges de service des MCF entrants.

Enfin, le comité de direction de l'établissement (CODIR), dont la composition est donnée dans le chapitre "Stratégie en matière de gouvernance", se réunit en formation élargie aux directeurs d'unités de recherche une fois par mois.

Le foisonnement de ces structures, s'il favorise la discussion et la recherche du consensus, n'est certainement pas propice à la définition d'une politique scientifique propre de l'INPT. En outre, la politique des ressources humaines, qui privilégie les nominations au grade de Professeur comme outil de promotion interne, rend plus difficile la mise en route rapide de nouvelles thématiques.

Pourtant, la politique scientifique de l'INPT existe bel et bien. Des évolutions se font jour (chimie verte, thématiques de recherche transverses aux écoles, coordination avec les autres établissements du site...). Ceci est en partie dû au dynamisme des laboratoires.

Il serait néanmoins sage de revisiter le système de pilotage pour mieux garantir la bonne marche de l'ensemble. Il serait aussi très utile que la recherche du consensus ne freine pas trop l'émergence de nouveaux thèmes, ce qui ne se fait jamais sans une forte impulsion.

III – Une formation par la recherche intégrée

Les laboratoires de l'INPT sont membres de huit écoles doctorales co-accréditées, toutes portées avec au moins un autre établissement du PRES Université de Toulouse qui assure la coordination de l'ensemble. Elles ont toutes adopté la même charte des thèses. L'INPT est siège de l'école doctorale MEGeP à laquelle est affectée une secrétaire. L'intervention de l'établissement lui-même, hors investissement de ses personnels dans la gestion de chaque école doctorale, est peu importante. La gestion des allocations doctorales Présidence a été confiée au PRES. L'établissement d'inscription en thèse est déterminé par la localisation géographique de l'équipe encadrant le doctorant. Les thèses soutenues à l'INPT sont toutes étiquetées "Université de Toulouse-INP". Enfin, dans le but de mettre en valeur les thèses de l'établissement, celui-ci attribue chaque année une distinction honorifique, dite prix Escande, aux meilleures thèses de l'année. Au plus 15% d'entre elles sont ainsi distinguées.

La stratégie en matière de valorisation



L'INPT couvre un très large spectre scientifique et technologique et s'appuie sur des équipements modernes ; il existe donc au sein de cet établissement un potentiel certain de partenariats avec les industriels. Le regroupement progressif de plusieurs écoles, la pluridisciplinarité et la transversalité clairement recherchées et la création d'un réseau européen sont également des facteurs favorisant l'excellence. Tout ceci devrait cependant s'inscrire dans le cadre d'une vision à long terme dont on peut se demander si elle existe vraiment.

L'INPT a centralisé ses actions de valorisation au moyen d'un SAIC qui contrôle la contractualisation et la valorisation des activités partenariales, même si le contrôle de la gestion des projets acquis est encore incomplet. Les compétences du service sont réelles (11 personnes dont deux formées à la propriété intellectuelle) et contribuent à l'efficacité du dispositif, comme en témoigne le fait que sur les 15 laboratoires à tutelle mixte, 14 aient confié leur valorisation au partenaire INPT.

De fait, la complexité de la gestion des projets avec les organismes reste encore un obstacle au développement de l'activité avec les industriels. L'INPT est moteur dans le passage à une gestion de la propriété industrielle au niveau du PRES.

La forte croissance en 2009 du carnet de commandes, 22 M€ signés, au regard du budget exécuté en 2008 qui s'élevait à 10 M€ environ, témoigne du dynamisme de l'INPT, mais laisse augurer des difficultés à venir : difficultés à mesurer et mettre en œuvre les ressources humaines, à les réallouer en fin de projet, et à suivre la bonne exécution des projets. L'augmentation de ces activités potentiellement fructueuses ne semble pas cependant constituer un objectif majeur pour l'INPT, celui-ci préférant se concentrer sur le contrôle de leur croissance afin d'éviter la saturation des unités de recherche avec des problématiques industrielles.

Le SAIC organise et gère la protection des nouvelles inventions. Aujourd'hui l'INPT gère un fonds d'environ 70 brevets qui ont rapporté en 2007 près de 200 K€ incluant les ventes de logiciels (50% reviennent aux chercheurs-inventeurs). Si l'on compare avec d'autres institutions étrangères analogues, au Japon ou aux Etats-Unis par exemple, les activités de propriété industrielle du SAIC sont encore modestes, malgré le doublement des demandes de brevets déposées entre 2007 et 2008. Or, le dépôt régulier et important de brevets constitue un des signes de la vitalité et du niveau d'excellence de la recherche dans une institution de ce type.

Les conventions avec les entreprises sont assez nombreuses mais pourraient être encore développées au regard du potentiel de l'INPT. En effet, sous contrôle de la présidence, le SAIC pourrait faciliter le développement de partenariats davantage ciblés avec les secteurs industriels français et internationaux. Quelques sociétés sont déjà assez proches de l'institut ou de ses écoles (Freescale, Epsilon, Libher Aerospace, GDF-SUEZ, TOTAL, ALSTOM, ...). Pour éviter des risques de dispersion, il serait utile que l'établissement mette en place une procédure explicite d'évaluation et de décision concernant les partenariats.

L'engagement de l'INPT dans des pôles de compétitivité doit également permettre de fidéliser et de consolider davantage des relations partenariales avec les grands groupes industriels et les PME, qui se plaignent parfois de ne pas être suffisamment écoutées à l'intérieur de l'INPT. Ainsi, les liens sont forts et fructueux avec le pôle cancer bio-santé (14 projets, dont 7 financés avec 10 M€ de fonds publics) qui souhaite même une relation plus active avec l'INPT¹. Il faut souligner que les représentants rencontrés (PME et pôle de compétitivité) ont tous insisté sur le rôle positif de l'INPT.

¹ Lors de la visite d'évaluation, le comité n'a pas pu rencontrer les représentants des pôles de compétitivité AESE et AGRO-Innovation.

La stratégie en matière de formation



I – De nombreux acteurs du pilotage des formations

L'offre de formation de l'INPT dépend d'un ensemble d'organes stratégiques et opérationnels : un CEVU et un Service des études et de la vie universitaire (SEVU) au niveau de l'établissement, et un CEVU pour chaque école. Les directeurs d'études des écoles font également partie, avec le VP CEVU, de la "Direction de la formation de l'INPT". Chaque école possède son propre Conseil de perfectionnement en plus de celui de l'établissement, mais ce dernier n'est pas opérationnel à ce jour. Cette complexité est ressentie par tous les acteurs de l'INPT et se traduit de multiples façons, par exemple par le rôle inégal que joue le CEVU central dans les différentes formations. Les responsabilités de ce dernier et de son VP mériteraient d'être affirmées, notamment pour l'élaboration des profils de postes d'EC à laquelle ils ne participent pas, et pour la stratégie TICE.

II – Une notoriété de la marque "INP Toulouse" à améliorer

Cette complexité et le poids des écoles conduisent à une faible visibilité de l'INPT et une lisibilité insuffisante de son offre de formation en tant qu'établissement. L'amélioration de ces deux paramètres fait donc partie à juste titre des principaux projets du Texte Stratégique 2011-2014 de l'INPT.

L'exercice est délicat de renforcer la notoriété de l'INPT sans appauvrir le capital que représente celle des écoles. L'amélioration des sites internet constituerait une mesure utile. L'adoption récente d'une charte graphique commune et quelques mesures d'accompagnement sont des modifications intéressantes pour atteindre cet objectif. La question doit cependant être posée de développer une politique plus ambitieuse dans le cadre de la refonte complète du site Web qui est d'ailleurs prévue dans le Texte Stratégique.

L'amélioration de la notoriété de l'INPT passe indubitablement par une politique ambitieuse en termes de communication.

III – Une stratégie claire de réponse aux demandes sociétales

Le Texte Stratégique mentionne comme projet une augmentation de la couverture disciplinaire avec, par exemple, le développement d'un Pôle Agro-Bio-Véto et l'ouverture d'enseignements en "Génie de l'environnement" et en "Ingénierie du développement durable". Ce projet procède d'une démarche cohérente impliquant à la fois l'enseignement et la recherche. Il suppose l'élaboration d'enseignements pluridisciplinaires inter-écoles comme c'est le cas du Génie de l'environnement

Le cadre fédérateur de l'INPT est le plus adapté à cette stratégie de développement.

L'INPT propose également une politique d'augmentation des formations par apprentissage et des formations continues très active, ainsi que des actions de sensibilisation des élèves de ZEP tout à fait remarquables. Enfin, il s'investit en tant qu'établissement dans sa propre stratégie de développement durable en reprenant une partie des objectifs du "Plan Vert" de la CPU avec comme priorité l'énergie, la formation, le transport et la consommation.

IV – Les trois écoles fondatrices de l'INPT

Ces écoles sont habilitées, en conformité avec les avis de la CTI, à délivrer le titre d'Ingénieur diplômé jusqu'en septembre 2011 en formation initiale avec et sans statut d'apprenti.

- N7 délivre le diplôme d'ingénieur dans cinq spécialités en formation initiale¹ et deux sous statut d'apprenti² ;
- A7 délivre le diplôme d'ingénieur dans cinq spécialités en formation initiale³ et deux sous statut d'apprenti⁴ ;
- L'ENSAT délivre un diplôme en formation initiale avec et sans statut d'apprenti.

¹ Electronique, Génie Electrique et Automatique, Mécanique des Fluides, Informatique et Mathématiques Appliquées, Télécommunication et Réseaux

² Informatique et Réseaux, Electronique Génie Electrique

³ Chimie, Génie Chimique, Génie des Procédés, Génie Industriel, Matériaux

⁴ Génie Chimique, Génie des Procédés

Enfin l'INPT est porteur de trois options communes de troisième année en "Eco-Energie", "Fluides et Procédés" et "Génie de l'Environnement".

Les évolutions des effectifs du cycle ingénieur pour l'actuel contrat quadriennal et les trois écoles fondatrices sont les suivantes¹ :

Année Universitaire	Effectif élèves Ingénieurs	dont étrangers	dont étudiantes	dont formation continue	dont en 3 ^{ème} année (N7+A7)	Etudiants diplômés (N7+A7)
2007-2008	2396 (100)	312 (13%)	881 (37%)	32 (1,3%)	580	548 (95%)
2008-2009	2497 (104)	374 (15%)	1006 (40%)	39 (1,6%)	571	535 (94%)
2009-2010	2643 (110)	451 (17%)	1018 (39%)	38 (1,4%)	598	-

En trois années universitaires, les effectifs globaux ont marqué une progression de l'ordre de 10%. Dans cette même période, la proportion d'élèves-ingénieurs d'origine étrangère marque une progression constante tandis que celle des étudiants en formation continue reste stable, tout comme le nombre de diplômés.

Les taux de placement à six mois des étudiants sont les suivants : ENSAT 75%, A7 92%, N7 100% et les salaires moyens bruts à l'embauche s'étagent de 27 K€ (ENSAT) à 34 K€ (N7).

V – Le CPP : un outil de cohésion de la communauté INP

L'INPT a mis en place un cycle préparatoire polytechnique (CPP), dont la direction est confiée au 1^{er} VP de l'établissement. Cette alternative pédagogique aux CPGE, à la gouvernance partagée par les trois INP (Grenoble, Nancy et Toulouse), prépare aux 18 écoles fédérées par les INP et à quelques écoles partenaires. Le CPP accueille 90 bacheliers par an sur le site de Labège, et réciproquement l'INPT recrute en cycle ingénieur de l'ordre de 10 à 20% d'étudiants formés en CPP.

L'INPT gère également, par un service à comptabilité séparée, le concours commun polytechnique, constituant la voie d'accès principale aux INP par les classes préparatoires.

Ces deux dispositifs sont un élément essentiel de la cohésion du réseau INP et constituent donc un outil important de son positionnement national en formation d'ingénieurs. L'existence du CPP post-bac facilite également les programmes d'accessibilité aux études supérieures de l'INPT, conformément à une priorité nationale. L'INPT présente une forte implication dans l'initiative inter-universitaire de parcours sécurisés dans le supérieur VIASUP, principalement à destination des bacheliers STI.

VI – Les masters et autres formations hébergées par l'INPT, les doctorats

L'INPT participe au fonctionnement, voire à la gestion de dix mentions de masters qui représentent trente spécialités, dont trois à vocation professionnelle. Les étudiants inscrits à ces masters peuvent être en "double inscription", c'est-à-dire également inscrits dans la troisième année d'une école. L'INPT propose également d'autres diplômes nationaux tels que le diplôme national d'œnologie (DNO), ou d'université tels que les diplômes des hautes études technologiques (DHET) et de recherche universitaire (DRU). Les évolutions des différents effectifs pour les écoles fondatrices sont les suivantes :

Année Universitaire	Effectifs masters Recherche	Dont étrangers	Dont double inscription	Effectifs masters professionnels	Effectifs DHET ²	Nombre total de doctorants ³
2007-2008	262	92 (35%)	152 (58%)	71	91	511
2008-2009	280	102 (36%)	158 (56%)	73	88	521
2009-2010	248	106 (43%)	182 (73%)	70	134	571

¹ Statistiques fournies par les plaquettes du CEVU sur l'intranet.

² Les effectifs des autres diplômes (DNO, DRU) sont très réduits.

³ doctorants enregistrés dans les trois écoles, l'ENIT et directement à l'INPT.

Les masters conduisent à une amélioration de la visibilité internationale et permettent d'attirer à la fois les étudiants des écoles vers la recherche et des étudiants étrangers. Ces masters apparaissent cependant plutôt comme un héritage très bien géré que comme le résultat d'une stratégie de développement des enseignements. Par ailleurs, l'INPT a pris la décision de ne plus demander *a priori* la co-habilitation pour les masters professionnels proposés par ses partenaires toulousains¹.

A l'instar d'autres établissements, l'INPT, de par sa grande implication dans le PRES de Toulouse, pourrait être un élément moteur pour engager une réflexion sur la promotion de formations de type "Master d'excellence du PRES" tournées vers l'international.

VII – Un pilotage délicat de l'offre de formation

La structure et le fonctionnement fédéral de l'INPT conduisent à un équilibre délicat du pilotage des formations entre l'établissement et les écoles. Les démarches de chaque école s'inspirent les unes des autres mais restent essentiellement décentralisées. Ainsi, le règlement de scolarité est-il la somme de celui de l'établissement et de ceux des écoles. Un autre exemple est celui des enseignements des langues étrangères et de SHS qui pourraient être mutualisés. Les enseignements de SHS sont sous la responsabilité d'un enseignant-chercheur titulaire dans le cas de l'ENSAT mais confiés à des vacataires dans les deux autres écoles avec des volumes d'enseignement différents.

Des synergies pédagogiques, sinon des économies de gestion ou d'échelle, sont donc encore à trouver dans ces enseignements et dans l'harmonisation des processus de gestion. Le logiciel APOGEE et l'outil d'évaluation des enseignements sont communs depuis cette année, mais ce n'est pas encore le cas pour le logiciel de gestion des emplois du temps. Ce phénomène est encore aujourd'hui présent à l'intérieur même des départements de l'N7. Les calendriers des écoles fondatrices et les découpages horaires ne sont pas encore complètement compatibles et les règlements de scolarité sont harmonisés a minima.

Le rôle du SEVU, service (central) des études et de la vie universitaire, n'a pas encore atteint son plein potentiel. Le calcul des coûts de formation est encore incomplet (non prise en compte du coût de la ressource statutaire), peu partagé au-delà des directions². Ces transitions sont d'autant plus délicates à mener que l'arrivée de nouvelles écoles partenaires va complexifier les pratiques et ralentir la production de synergies pédagogiques.

La formation pédagogique des enseignants n'est pas formalisée, mais laissée à l'initiative personnelle, sauf pour les tuteurs.

Des initiatives formalisées, mutualisées et systématiques, sont à recommander.

VIII – L'apprentissage et la formation continue

Les trois écoles fondatrices se sont ouvertes récemment à l'apprentissage (effectifs de 12 à 16 apprentis par spécialité, issus principalement de BTS et de DUT) et constituent des unités de formation du CFA inter-universitaire MidiSup, à la gouvernance duquel l'INPT participe.

Par ailleurs, l'INPT gère deux structures de formation continue :

- un service interne, principalement actif sur les formations diplômantes, réalisant un chiffre d'affaires stable d'environ 900 k€, dont la filière ingénieur FC dite "Fontanet" ;
- un service inter-universitaire rattaché à l'INP, l'Institut de la promotion supérieure du travail (IPST), qui est géré en comptabilité séparée et dont le chiffre d'affaires de 3,5 M€ (2009) est issu à 70% de subventions du Conseil Régional.

L'existence de l'IPST permet à l'INPT de se concentrer sur le développement d'activités de formation continue synergiques de son positionnement technologique. L'INPT s'est par ailleurs doté d'un Conseil consultatif de la formation continue, dans lequel siègent les directeurs des deux services et des membres extérieurs (entreprises, institutionnels).

¹ cf. PV du CEVU du 22/9/2009.

² cf. document calcul des coûts de formation A7 de mai 2009.

En matière de VAE, l'INPT gère depuis 1984 le Centre régional inter-universitaire de validation des acquis (CRIVA) pour l'ensemble des formations d'ingénieurs de Midi-Pyrénées : 42 k€ de CA en 2009, pour 9 jurys, dont 6 à l'INPT, ce qui témoigne d'une bonne dynamique VAE à l'INPT.

La FC et l'apprentissage contribuent notablement au renouvellement pédagogique (pédagogie par projets, par compétences, formation à distance), à l'harmonisation des pratiques et processus entre les trois écoles et à la diversification des publics entrant à l'INPT, en réponse aux objectifs nationaux d'ouverture sociale des Grandes Écoles.

Ces expériences réussies de coopération inter-écoles pourraient être encore davantage mises en valeur par l'INPT.

IX – Un environnement numérique de travail et un service commun de documentation performants

L'environnement de travail fourni aux personnels et aux étudiants est de bonne qualité, avec l'ouverture de bâtiments neufs (A7, N7) et des services informatiques en plein développement. L'ENT étudiant, accessible à domicile par VPN, offre un accès central à des ressources et à un environnement de travail riche.

Le développement des moyens TICE relève également du périmètre du COSI. Un chargé de mission enseignant-chercheur anime un groupe de travail INPT, avec des projets d'harmonisation des outils et des contributions structurantes à l'UNIT¹ et des projets au niveau du PRES. L'essentiel des productions est piloté par des demandes spécifiques de programmes de formation.

Cependant, on constate actuellement que les supports pédagogiques disponibles sur le site web de l'établissement et des écoles sont très dispersés et déséquilibrés. Un enseignant a été partiellement déchargé pour piloter, en collaboration avec la responsable de la Direction du système d'information (DSI), le développement futur des TICE de l'établissement. Une analyse SWOT² a été faite qui se révèle intéressante et les actions nécessaires ont été identifiées. Priorité a été donnée au développement d'outils pour les formations par apprentissage, les cours à distance et la formation continue. Il n'y a pas encore un plan de travail ciblé pour le développement des TICE pour toutes les formations. Les points faibles sont l'insuffisance des moyens, surtout des moyens humains, et l'implication d'une petite partie seulement des enseignants et enseignants-chercheurs dans le projet. Notons enfin que la page web concernant les TICE sur l'intranet INPT n'a pas été actualisée depuis 2006. Sur le site web on ne trouve pas, sauf pour l'ENSAT, un dossier complet et systématique avec les fiches pour toutes les unités de formation.

Le SCD gère la politique documentaire de l'INPT concernant aussi bien la recherche que la formation. Il pilote trois bibliothèques intégrées et une associée. Pour le volet recherche, le financement de la documentation est abondé en partie par les contributions des UMR, ce qui permet de resserrer les liens avec les chercheurs. Le SCD est membre du consortium Couperin. Il a mis en place deux outils électroniques spécifiques, l'un pour le dépôt légal des thèses de l'INPT (E-Thesis), l'autre est une archive ouverte des publications (OATAO³). Ce dernier service, ouvert en 2008, dépasse le cadre de l'INPT et s'étend à l'École vétérinaire, l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace et l'École nationale de formation agronomique. Par ailleurs, il fait l'objet d'un suivi régulier. Il est "compatible" avec HAL et commence à se déployer à l'international avec un partenariat effectif avec l'École polytechnique fédérale de Lausanne et l'Université polytechnique de Catalogne. Il est envisagé une étude d'extension soutenue au niveau national voire européen.

Pour le volet formation, la situation est moins bonne : les bibliothèques sont ouvertes en moyenne 57 heures par semaine mais ne disposent que d'un poste informatique pour 100 étudiants, d'une place assise pour 10 étudiants, ce ratio tombant même à une place pour 22 à l'N7. Le SCD souhaite augmenter la mutualisation des services offerts, ce qui ne va pas sans une réticence certaine des écoles.

Toujours dans le but d'améliorer son pilotage de l'offre de services documentaires, le SCD a procédé à une enquête auprès des usagers, d'où il conclut qu'il a des marges de progression assez nettes. Il s'attache à mettre en œuvre des actions améliorant le service rendu et son usage : étoffer le fonds, coordonner la politique d'acquisition de l'INPT et sur le site toulousain, harmoniser les offres de services et les horaires. Le suivi de l'effet de ces mesures est assuré par des enquêtes régulières.

¹ Université numérique ingénierie et technologie

² Strengths, weaknesses, opportunities and threats

³ Open archive Toulouse archive ouverte

Enfin, en termes budgétaires, la recherche pèse pour environ 75%. Le SCD gère directement presque 90% des dépenses documentaires de l'INPT. Il doit, comme partout, éviter l'explosion des dépenses récurrentes.

Le service se révèle clairement actif, volontaire et piloté.

X – Une harmonisation indispensable des procédures et pratiques pédagogiques

La forte notoriété des différentes écoles de l'INPT se traduit par un pilotage de proximité des formations. Ainsi chaque école a déjà développé une réflexion à propos de sa politique d'accueil et de suivi des étudiants, de sa gestion des stages, de son évaluation des enseignements, de l'insertion de ses étudiants, de l'internationalisation de ses enseignements. En fonction de l'histoire et de la culture propre de chaque école, des solutions diverses ont été données à ces différentes questions.

Cette diversité des réponses ne nuit pas a priori à leur qualité individuelle mais accroît évidemment la difficulté à promouvoir une politique d'établissement homogène. Elle peut donc constituer un obstacle, ou tout du moins un frein, à certaines ambitions exposées dans le texte stratégique, telles que l'élargissement de l'offre de formation et la promotion d'enseignements transverses comme réponses globales aux enjeux technologiques du monde d'aujourd'hui, et à une réelle visibilité internationale de l'INP de Toulouse.

En ce qui concerne l'évaluation des enseignements, l'institut s'est heurté aux problèmes classiques : faible taux de réponse et faible participation des étudiants au processus, manque de suivi, etc. Actuellement, des réunions sont organisées chaque semestre en présence des directeurs d'études, des responsables de formation, des étudiants. Les bilans de ces réunions sont présentés au CEVU de chaque école ou au Conseil de département mais non au CEVU de l'établissement. Sous l'impulsion de la Direction de la formation, une procédure commune aux différentes écoles d'ingénieurs a été mise en place. Un questionnaire a été développé par les Directeurs d'études des écoles, avec le soutien du responsable de la mission qualité. Chaque année, un tiers de la formation sera évalué à l'aide d'un questionnaire sur Internet permettant ainsi d'avoir une enquête complète en trois années. Cette périodicité paraît faible pour suivre efficacement les mesures correctives adoptées suite aux évaluations.

A l'image de ce qui vient d'être fait pour l'évaluation des enseignements, il faut que l'INPT poursuive ses efforts pour harmoniser les procédures et pratiques concernant tous les aspects de sa mission d'enseignement, notamment la gestion des stages et l'insertion professionnelle qui, malgré leur qualité globale, relèvent encore de l'initiative des composantes.

La stratégie en matière de vie étudiante



I – Le VP étudiant et l'équipe des élus : moyens et actions

L'INPT a mis en place une Vice-présidence étudiante dont l'originalité réside dans le fait que trois étudiants ont été chargés de remplir ce rôle. Un est désigné par le CA, en charge de la représentation interne et externe vis-à-vis des partenaires notamment du PRES, un autre est élu par le CEVU qui se charge de l'équipe des élus, des relations avec le CROUS et du département vie étudiante et formation du PRES, et un troisième est invité par le Président à s'exprimer aux réunions mensuelles du Bureau de l'INPT. La séparation en trois postes permet, selon les résultats des élections, de voir les trois écoles de l'INPT représentées et peut conduire à une meilleure efficacité grâce à la répartition de la charge de travail. Il convient cependant de veiller à la bonne communication entre les trois étudiants et à la contribution effective de tous, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Les élus étudiants sont considérés comme interlocuteurs compétents par les directeurs d'écoles et l'équipe présidentielle. Dans l'ensemble, leur avis est pris en compte. Néanmoins, leur participation aux décisions stratégiques de l'établissement est à approfondir.

Concernant les soutiens dont ils bénéficient, on note la présence d'un chargé de mission "vie étudiante" dont la fonction est en cours de définition. Il aurait pour rôle d'assurer la centralisation pour les dossiers du FSDIE et de transmettre les informations liées à la vie associative aux étudiants. En pratique, il a vocation à assurer la coordination entre les acteurs de la vie étudiante, via un relais de la présidence (VP CEVU) et des étudiants (élus et BDE). Aucune décharge de service n'est associée à cette fonction, ce qui pourrait être préjudiciable quant à sa pérennisation.

Afin d'éviter que les élus étudiants ne se reposent trop sur le chargé de mission vie étudiante et ne lui délèguent par facilité les décisions stratégiques qui leur incombent, il est souhaitable d'organiser de manière formelle et régulière des réunions entre eux et lui. Un approfondissement de la formation du chargé de mission en matière de vie associative pourrait également être utile.

II – Une vie associative soutenue et représentée dans les écoles

Chaque école a mis en place des locaux réservés à la vie étudiante. Les équipes de direction et présidentielle apportent un bon soutien en termes d'aménagement des locaux, comme par exemple la construction sur fonds propres de l'établissement de la maison étudiante de l'A7/CPP.

On note que les liens n'existent pas entre les étudiants des trois écoles fondatrices et de l'ENI Tarbes. De plus les élèves des CPP, comme dans les autres sites en France, n'ont pas ou peu de liens avec les élèves ingénieurs.

Alors que l'association des étudiants INPT semble considérée par l'établissement comme la référence pour la vie étudiante, celle-ci n'est malheureusement pas assez développée et parfois peu connue des étudiants eux-mêmes. La reconnaissance de l'engagement étudiant via un aménagement de scolarité, dont la forme reste à trouver, est en cours. On notera la démarche de l'N7 dans ce sens, qui pourrait servir de patron avec son module AOC (Action d'ouverture et de communication).

III – Une absence de visibilité de l'INP de Toulouse pour les étudiants étrangers

L'accueil se fait au niveau de chaque école. Si l'on raisonne sur la mise en avant de la "marque INPT" vis-à-vis de l'international, il pourrait être intéressant de matérialiser celle-ci lors de l'accueil des étudiants étrangers, notamment par l'organisation d'une journée commune d'accueil. Une association dédiée à l'accueil des étudiants étrangers permettrait également de renforcer la volonté d'afficher cette image fédérée, aussi bien pour les étudiants participant à cette association que pour les étudiants accueillis.

IV – Une politique commune de santé et d'actions sociales

La visite médicale annuelle des primo-entrants, au niveau ingénieur, est une excellente initiative couplée à une intervention en amphi avec des actions de sensibilisation. Elle dénote un bon suivi des élèves-ingénieurs. Bien qu'il n'y ait pas de dispositif de veille, le relais se fait naturellement par le biais des enseignants ou des directeurs d'étude. Une enquête est pourtant effectuée, mais ses résultats ne sont pas réellement étudiés et utilisés.

L'absence de position officielle de l'INPT sur la question de l'alcool dans les soirées étudiantes est préjudiciable. Il faut que l'établissement se mette rapidement en conformité avec la législation.

Les actions liées aux "Cordées de la réussite" sont convenablement mises en place, bien que nécessitant un relais plus fort du côté des étudiants. Le système des bourses, distribuées au cours de plusieurs commissions, reçoit un accueil favorable. Enfin, la mise en place de logements adaptés aux étudiants handicapés est effective.

Néanmoins, bien que les BDE tiennent des fichiers de locations disponibles, ceux-ci sont peu connus des étudiants¹ entraînant ainsi quelques difficultés de logement que ces fichiers pourraient pourtant aplanir. Certaines missions pourraient être mutualisées au sein du PRES, ce qui permettrait une amélioration dans ces domaines.

Malgré l'existence d'activités et d'évènements communs (Sport, INPiades, ...), les étudiants ont un faible sentiment d'appartenance à l'INPT : l'établissement doit œuvrer pour combler ce déficit.

¹ Enquête Vie étudiante

La stratégie en matière de relations extérieures



I – Des relations fortes avec les organismes

Compte tenu de la façon dont la recherche est organisée et structurée à l'INPT, les relations entre l'établissement et les deux grands organismes que sont le CNRS et l'INRA s'avèrent cruciales. Ceci justifie l'attribution d'un siège au conseil scientifique de l'établissement à un représentant de chacun de ces deux organismes. En outre, l'importance du rôle du CNRS et de l'INRA explique l'existence, pour chacun d'eux, d'une convention cadre avec l'INPT. La convention avec l'INRA prévoit explicitement la mise en place d'un comité de liaison qui se réunit au moins une fois par an et aussi souvent que nécessaire. L'élargissement du périmètre de l'INPT et en particulier l'arrivée souhaitée de l'école vétérinaire (ENVT) a justifié une implication forte de l'INRA dans sa relation avec l'INPT et d'intenses discussions entre les deux institutions. Du côté du CNRS, la convention cadre similaire ne prévoit qu'un comité de suivi du contrat dont le rôle est moins stratégique. Même si la Présidence de l'INPT et la Délégation régionale du CNRS se rencontrent régulièrement, une fois tous les deux mois, il aurait sans doute été utile de trouver, dans le cadre de la convention, un mécanisme semblable à celui mis en place avec l'INRA.

De manière plus générale, ces deux organismes souhaitent voir l'INPT jouer pleinement son rôle dans les "transversalités" : fondamental/appliqué, science agronomique/SHS en particulier.

II – Un rôle très actif dans le PRES

L'INPT joue un rôle moteur au sein du PRES dont il assure la présidence de deux départements, celui de la recherche, présidé par son VP CS, et celui de la valorisation, présidé par le directeur du SAIC. En outre, la situation particulière de l'INPT s'avère très utile pour harmoniser les points de vue des universités et des écoles.

III – Des relations à développer avec les collectivités territoriales et le monde socio-économique

Les mécanismes de concertation avec les collectivités territoriales sont assez absents, notamment concernant les thématiques de recherche à soutenir régionalement : aucun mécanisme formel n'existe et tout se fait à travers le PRES.

De la même façon, il est regrettable que les deux instituts Carnot que l'INPT abrite ne jouent pas de rôle particulier dans sa stratégie. Les abondements Carnot sont gérés par l'Université Paul Sabatier pour le CIRIMAT, et par le CNRS pour le LAAS. Le financement reçu à ce titre est encore modeste (200 K€) mais le label Carnot doit aussi permettre de répondre à certains besoins des PME qui souhaitent entrer en contact avec la recherche. Il pourrait aussi servir à faire sauter certains verrous pour lutter contre le cloisonnement. Manifestement, l'établissement ne tire pas tous les bénéfices que l'on pourrait espérer de ce label.

Dans le même ordre d'idée, des contacts avec le pôle de compétitivité AGRIMIP sont à développer et renforcer. La mise en place du campus d'excellence devrait provoquer assez vite une réflexion sérieuse sur la recherche en direction des entreprises et sur la problématique de la R&D.

On retrouve ici une difficulté soulignée pour le pilotage de la recherche : la multiplicité des structures en charge de la mise en place d'une stratégie scientifique rend à l'évidence plus difficile l'élaboration de projets d'établissement.

En définitive, le développement des relations avec le monde socio-économique, PME et PMI incluses, ne fait l'objet d'aucune politique claire de l'INPT. Tout se passe au départ soit dans les écoles, soit dans les unités de recherche. Il y a là des marges de progression importantes à exploiter.

La stratégie en matière de relations internationales



La présidence de l'INPT exprime une forte volonté de donner à l'établissement un profil international en recherche et en formation, comme le démontre la présence d'un VP "Relations internationales" et d'une direction centrale des relations internationales.

Cependant cette direction, comportant trois personnes, est de taille limitée. Son objectif n'est pas de piloter la stratégie de l'internationalisation, mais de faciliter l'internationalisation, gérée en fait par les écoles pour la formation et par les laboratoires pour la recherche. Un service des relations internationales au sein de chaque école pilote les aspects internationaux de la formation. La direction des relations internationales au niveau central a seulement pour mission de rassembler les informations et d'aider les acteurs dans les écoles et les laboratoires. Elle anime une réunion mensuelle des responsables des relations internationales des écoles, alternativement sur la stratégie - alors en présence du président et des directeurs d'école - et sur les aspects techniques et administratifs.

Les relations internationales en matière de recherche et de mobilité des enseignants-chercheurs sont gérées au niveau des laboratoires, véritables vecteurs et moteurs de cet aspect de l'internationalisation. L'action internationale s'inscrit d'abord dans des projets communs de recherche et sur la création de laboratoires inter-établissements, bien qu'il y ait des disparités importantes de l'activité internationale d'un laboratoire à l'autre. On note l'existence de plusieurs accords inter-établissements¹. L'extension future de tels accords permettra de renforcer encore les activités internationales et la notoriété de l'INPT. Ces activités de coopération scientifique internationale débouchent bien sur des publications communes. Néanmoins, comme le fait remarquer l'INPT, l'établissement n'est pas encore suffisamment équipé pour répondre dans tous les domaines de ses compétences aux appels d'offre internationaux, notamment européens.

En matière de formation, une mobilité d'au moins trois mois est devenue obligatoire depuis 2004/2005 pour les élèves-ingénieurs de l'INPT. Celle-ci peut être réalisée par une période d'étude ou par un stage en laboratoire ou en entreprise à l'étranger. Cette obligation est satisfaite par presque 100 % des élèves, avec une répartition quasi-égale entre une période d'étude, un stage en laboratoire universitaire ou un stage en entreprise. Une période de six mois, en particulier pour un stage en entreprise, serait plus productive.

Pour faciliter la mobilité des élèves, des moyens financiers sont mis en œuvre par l'établissement. De plus, dans les écoles, l'apprentissage des langues étrangères est intégré à la formation des étudiants : l'anglais est obligatoire dans toutes les écoles, et une seconde langue, avec le choix entre un grand nombre de langues (allemand, espagnol, chinois, japonais, ...), est obligatoire à l'ENSAT et l'N7 et facultative à l'A7. Ces enseignements ne sont pas mutualisés entre les écoles. L'INPT se doit d'avoir une politique commune des langues étrangères.

Les diplômés de l'ENSAT, N7 et du CPP reçoivent un supplément au diplôme, ce qui est avantageux pour la mobilité internationale et la reconnaissance du diplôme de l'INPT à l'étranger. Il n'en est pas de même pour l'A7. Il faut que l'INPT accélère ce processus et délivre un document multilingue.

La mobilité entrante d'élèves ingénieurs étrangers est beaucoup plus faible que la mobilité sortante. Seuls 15 % des élèves ingénieurs sont d'origine étrangère, avec des différences importantes entre les écoles (ENSAT 5 %, A7 11 %, N7 23 %), et seulement 11 % des diplômés. En revanche, en 2008-2009, presque la moitié des étudiants de master et doctorat est d'origine étrangère, quoiqu'une partie importante ait suivi son cursus d'enseignement supérieur entièrement en France. Malgré une progression par rapport à 2004-2005 (de 39 % à 49 % pour les masters et les doctorants, de 11 % à 15 % pour les ingénieurs), l'établissement n'accueille en 2008-2009 que 67 étudiants Erasmus, dont 45 pour une période d'études et 22 pour un stage en laboratoire. Une partie importante des étudiants étrangers provient du Maghreb, de la Roumanie et de l'Espagne, ceci s'expliquant évidemment par la langue d'enseignement.

¹ LEA (INPT, Universités de Toulouse, CNRS, organismes italiens), LIA (laboratoire de chimie moléculaire franco-marocain, Université de Rabat, de Fès et de Marrakech), LIAMA (coopération avec la Chine), NII et JAJA (coopération avec le Japon).

Les quelques étudiants étrangers rencontrés, inscrits à l'INPT pour 2 à 5 ans, étaient très satisfaits de l'accueil organisé par les services des relations internationales de leur école et de la préparation intensive en langue française organisée au niveau du PRES.

Un effort est souhaitable pour augmenter l'attractivité de l'établissement pour les étudiants d'autres parties du monde : Amérique du Nord, Europe du Nord, Asie. Dans ce cadre, le projet de réaliser un plus grand nombre de cours en anglais (pour les masters) est important. Par ailleurs, la semestrialisation envisagée des programmes d'étude et l'introduction d'un format "1+2" pour les 3 années d'étude des ingénieurs favoriseront également la mobilité et, en particulier, l'attractivité de l'INPT pour les "bachelors" étrangers. L'établissement a conclu un grand nombre d'accords de double diplôme, mais très peu d'étudiants suivent ce type de formation. La cotutelle de thèses est un des axes prioritaires de la coopération internationale de l'INPT, avec l'objectif d'arriver à 70 cotutelles par an, contre 45 actuellement. Pour la quasi totalité des cotutelles, il s'agit d'un doctorant d'un autre établissement avec un cotuteur de l'INPT. On observe qu'il n'y a pas de doctorants d'Amérique du Nord ou d'Europe du Nord, d'Allemagne ou du Royaume-Uni.

Enfin, la mobilité enseignante est très limitée, qu'elle soit sortante ou entrante, et concerne presque uniquement des projets de recherche. Il y a donc peu d'enseignants-chercheurs de nationalité étrangère en poste à l'INPT et ceux-ci ont presque tous fait leurs études et leur thèse en France¹. Ceci va assurément à l'encontre d'une véritable ambition internationale. Il faut que l'INPT fasse un effort pour accroître et améliorer le recrutement international.

¹ 90 % des professeurs ont fait leur thèse à Toulouse

La gouvernance



I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

Le projet d'établissement est élaboré dans le cadre d'une démarche participative, chaque grand secteur étant piloté par les VP compétents auxquels sont adjoints différents appuis, à une exception près : à ce stade, les projets concernant la gouvernance sont pilotés par le seul directeur général des services (DGS), aucune émanation du CA ne vient en appui.

Le Conseil d'Administration (CA) comporte 23 membres statutaires (dont 7 personnalités extérieures), le nombre d'invités statutaires s'avérant important. Il se réunit 5 fois par an. Le taux d'assiduité est parfois un peu faible (60%), la moyenne annuelle étant de l'ordre de 75%. On note une faible participation des personnalités extérieures dont l'établissement est bien conscient¹.

Le 1^{er} Vice-président, qui effectue par ailleurs un travail remarquable, ne joue pas un rôle en adéquation avec sa fonction. On peut d'ailleurs noter l'absence totale de la fonction (1^{er} VP) dans l'organigramme de l'établissement.

L'équipe de direction est essentiellement concentrée sur le Comité directeur (CODIR) dont la composition n'est pas en adéquation complète avec les statuts. Celui-ci comprend, outre le président et le DGS, les vice-présidents (7), les directeurs des écoles fondatrices (3) et rattachées (4). Il se réunit trois fois par mois dans cette formation (soit 16 personnes) et en formation élargie aux directeurs d'unités de recherche une fois par mois.

Le CODIR a un poids trop important dans la conduite stratégique de l'établissement. Les personnalités extérieures, de ce fait et de par leur faible participation au CA, n'interviennent pas suffisamment dans ce cadre.

La complexité du pilotage, tant en formation qu'en recherche, a déjà été soulignée. Ceci conduit ipso facto à une minoration du rôle de ces deux conseils et rend encore plus difficile l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique d'établissement. Cette complexité de pilotage est d'ailleurs perçue par les différents acteurs.

Dans le cadre de la loi LRU et de l'accession aux RCE, l'INPT a fait évoluer différents services centraux d'établissement. Il convient qu'il poursuive son effort de clarification du fonctionnement de ses services, notamment en identifiant plus clairement les liens fonctionnels entre DGS, chef des services financiers et contrôleur de gestion. De plus, l'organigramme de l'INPT qui, au sens strict, n'en est pas un, ne montre pas les liens fonctionnels dans l'établissement. Il est porteur de confusion et ne permet pas de décrire l'articulation entre les services de l'établissement et ceux des écoles.

De fait, les trois écoles fondatrices ont une très forte identité et la revendiquent très haut. Cette identité s'avère beaucoup plus forte que celle de l'INPT vis à vis des élèves, parfois des collectivités locales et même des tutelles. Les écoles participent de manière très forte au pilotage de l'établissement. Ceci est conforme à la stratégie de l'INPT qui se définit comme une "université d'écoles d'ingénieurs" fonctionnant en fédération. Cependant, le mode de fonctionnement actuel n'est pas complètement satisfaisant : la politique d'établissement de l'INPT devrait être plus affirmée et plus développée, la mutualisation des actions et des moyens plus grande.

L'INPT doit adapter sa gouvernance à la "nouvelle donne"² en rendant plus prégnante son action sur toutes ses composantes et les écoles doivent poursuivre et accélérer leur apprentissage du développement concerté, notamment l'N7. Cette œuvre doit être menée en co-construction en accordant une plus grande place effective aux personnalités extérieures.

¹ PV du CA du 04/12/2009 : "En conclusion, le président regrette le peu de participation des personnalités extérieures auxquelles la LRU donne un rôle important dans la conduite stratégique de l'INPT".

² LRU, RCE, PRES, Grand Emprunt, Evaluation AERES, Compétitions nationales et internationales accrues, ...

Le rattachement de l'ENIT à l'INPT, s'il s'est traduit par des échanges d'expérience en formation et des collaborations en recherche, ne s'est pas déroulé pour son pilotage conformément à la convention liant les deux établissements. La commission de suivi n'a pas été mise en place et il lui a été substitué un groupe de travail qui ne s'est pas réuni depuis 2008. Il est recommandé que la convention INPT/ENIT soit revisitée par les deux établissements à la lumière de l'expérience passée et des éventuelles évolutions statutaires de l'ENIT.

L'INPT devra veiller à l'avenir à faire vivre de manière plus intense et plus régulière les relations avec ses écoles "conventionnées".

II – Systèmes d'information et qualité : un outil complexe en pleine transition

L'INPT est engagé dans un triple effort : se conformer aux nouvelles obligations liées aux compétences élargies, harmoniser progressivement systèmes d'informations et processus au sein de ses composantes, mutualiser des moyens au sein du PRES.

Le pilotage du SI (et des TICE) est assuré par une structure statutaire de l'établissement, le COSI, chargé "d'identifier les sponsors politiques au sein de la maîtrise d'ouvrage". Le schéma directeur du SI est en cours de finalisation. Le plan de travail traite de façon prioritaire les systèmes critiques (paie, gestion des études en voie d'harmonisation), et identifie des fonctions et des outils mutualisables au niveau du PRES (sécurité des systèmes, systèmes de gestion, infrastructures et moyens de calcul, notamment).

La maîtrise d'œuvre relève d'une DSI centrale, associée à des services informatiques propres à chaque école, pour un effectif total de 42 personnes. En matière d'exploitation, la DSI utilise le référentiel industriel ITIL.

La démarche qualité des processus est pilotée au niveau de la direction centrale, avec un plan de marche crédible à la suite d'un premier travail concluant à l'N7 (audit ISO 9001 en mars 2009), concentré dans un premier temps sur les processus administratifs et techniques et sur la formation. Le fonctionnement en groupes de travail inter-composantes est maintenant établi et a déjà porté des fruits encourageants.

Après un effort louable de rationalisation de la collecte d'indicateurs et de statistiques (équipe SISEP), qui a mis en lumière le très faible couplage des applications utilisées, entraînant des saisies multiples, un premier entrepôt de données a été défini. L'arrivée à plein temps d'un ingénieur qualité et d'un contrôleur de gestion devrait contribuer à accélérer la conduite du processus.

Les différents projets SI et TICE sont identifiés et suivis de façon convaincante par la DSI et le COSI. L'établissement est en mesure de piloter sa stratégie SI/TICE au service de son projet de développement.

Cependant, dans l'état courant des systèmes, les TIC ne sont pas toujours utilisées à leur plein potentiel au service du projet collectif de l'établissement. De nombreuses améliorations des services TIC à la communauté peuvent encore être apportées.

Le lien entre direction centrale et initiatives sur chaque site reste à améliorer. L'organisation sera d'autant plus complexe qu'un troisième niveau de gestion de l'information et des ressources, celui de la structure mutualisée CIUT du PRES (prévue pour janvier 2011), se développe rapidement. La difficulté majeure pour l'INPT est, de loin, la gestion de la transition des compétences d'une équipe de 42 personnes basée sur la gestion d'infrastructures, à une équipe responsable d'un système d'information urbanisé, conjuguée à la difficulté liée au coût de recrutement de contractuels spécialisés. Ces facteurs pourront freiner la construction et, à terme, l'entretien d'un système unifié homogène à l'état de l'art, riche de nouveaux outils critiques.

III – Une gestion des ressources humaines en construction

La gestion des RH est organisée en modèle centre-périphérie avec un service commun INPT de dix personnes et trois services décentralisés dans les écoles (5 personnes). Le service commun est renouvelé à 60% depuis 2008, ce qui pose le problème de la perte d'information sur l'historique.

Les personnels de l'INP sont gérés dans trois pôles : enseignants, BIATOS, contractuels.

Les outils informatiques GRH ne sont pas encore satisfaisants : les personnels sont identifiés dans VIRTUALIA, leur situation administrative est fiabilisée, mais le suivi des emplois est effectué dans EXCEL. Il y a urgence à assurer la cohérence des informations et à organiser la qualité des données. En effet, les briques applicatives ne sont pas cohérentes et interfacées : VIRTUALIA gère les RH, JEFYCO et PAPAYE la comptabilité et les finances et APOGEE la scolarité. Afin d'améliorer la situation, l'INPT souhaite se doter en 2011 d'un système d'information RH intégré.

Chaque école a son service de RH de proximité, ce qui induit un déficit de pilotage et parfois un manque de compétences. La notoriété propre de chaque école étant utilisée comme argument en faveur de l'autonomie des RH, les écoles jouent un rôle important dans ces orientations. Leurs missions sont complémentaires à celles de l'établissement¹. Chaque école gère les personnels de manière autonome.

Des réunions de travail ponctuelles ont lieu entre les services centraux et périphériques, lors des campagnes de recrutement, de la distribution des primes, etc. Lors de l'arrivée des nouveaux personnels, deux journées d'accueil sont organisées, permettant la connaissance de l'INPT dans son ensemble.

La mise en place d'un CTP en juin 2008 a facilité le dialogue entre les personnels et la direction. Il est toutefois nécessaire de dynamiser le management des équipes et d'organiser des concertations entre les différents acteurs.

1 • Les emplois BIATOSS

Les titulaires en 2008² sont au nombre de 340 et les contractuels 218. Un effort a été fait au niveau de la situation des contractuels qui bénéficient des mêmes droits que les titulaires, en particulier pour la formation. Il est toutefois nécessaire d'harmoniser les contrats des contractuels et d'unifier les différentes pratiques des composantes.

Un début de repyramidage a été effectué pour les titulaires entre 2008 et 2009. La répartition par catégorie est la suivante au 1^{er} janvier 2009 : cat. A : 28% ; cat. B : 30% ; cat. C : 42%.

Les personnels BIATOSS bénéficient d'actions de formation à hauteur de 20 heures/an et en sont satisfaits. En 2010, le plan de formation s'inscrit dans une gestion prévisionnelle des emplois et se doit de répondre à la politique globale de l'INPT et aux besoins nouveaux pour l'ensemble de ses missions. Il existe un recueil des besoins des différents personnels.

Les évaluations annuelles sont faites de façon satisfaisante pour les personnels de toutes catégories. Les fiches de postes sont créées depuis 2004, mais l'INPT manque d'outils permettant d'exploiter ces données.

2 • Les emplois enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs

Les titulaires, au 1^{er} janvier 2008, sont au nombre de 315 pour 82,5 contractuels recrutés essentiellement sur des missions de recherche.

Le recrutement fait l'objet d'une volonté politique de l'INPT, affichée lors du contrat quadriennal 2007-2010. Le Président a d'ailleurs tenu à rappeler aux personnels que le contrat affiche un objectif de taux de recrutement de 50% de maîtres de conférences ayant réalisé leur thèse en dehors de l'Académie de Toulouse. Or, à ce jour, "il est constaté une dérive qui nous éloigne de notre objectif". Pour ce qui concerne les professeurs, le recrutement est quasi endogène.

Les redéploiements de postes entre composantes se font de façon très irrégulière : un poste sur huit est mis au redéploiement et les écoles gardent dans ce domaine beaucoup d'autonomie.

Suite au décret du 10.04.2008, un comité de sélection, par discipline, a été créé, avec un vivier interne de 24 enseignants et un vivier externe de 12 enseignants dans chacune des disciplines présentes à l'INPT. Les profils des postes sont élaborés au niveau des écoles, confirmés en conseil d'école, puis discutés au CODIR - rappelons que les directeurs d'écoles en font partie - qui les propose au CA.

Les heures complémentaires (HC) ne font pas l'objet d'une politique affichée au niveau central. Leur régulation se fait au niveau des écoles : chaque direction gère indépendamment ses HC. Dans le cas de l'N7, la gestion se fait même par département. Compte tenu du montant des dépenses en HC³ et de leur répartition - certains personnels dépassent 150 HC/an avec un maximum de 428 HC pour une personne - il y a urgence à mettre en place des outils et des orientations quant à leur gestion.

Le plafond d'emploi de l'INPT a été voté en CA : le plafond Etat imposé est de 762,5 ETP et celui financé par les ressources propres de 265,7 ETP, soit un total de 1028,2 ETP.

¹ Par exemple, pour la gestion des enseignants et EC, les comités de sélection, les HC, les changements de support

² Tableaux BRH6 et BRH13

³ Plus de 1 935 K€, hors charges sociales, au CF 2009

IV – Une gestion financière méritant d’être améliorée

L’organisation du service financier, actuellement sous la responsabilité directe du DGS, reste encore à définir. L’agent comptable est en fonction depuis septembre 2004, détaché de la direction régionale des finances publiques. Le budget de l’INPT, d’un montant de 48,29 M€ en 2008, (budget consolidé : 85,29 M€) se distingue par sa composition en douze entités budgétaires distinctes : 7 UB et 5 SACD. Les logiciels de gestion financière utilisés ont été, tour à tour, NABUCO et JEFYCO. SIFAC va être installé en 2011 dans le cadre d’une politique de site. La gestion financière des composantes est très décentralisée, les reports leur revenaient en totalité jusqu’en fin 2008. Or, avec les RCE, tout prélèvement sur fonds de roulement devra être validé par le rectorat, sauf investissements et ressources affectées. L’INPT doit donc revoir sa politique des reports au plus tôt. L’établissement jouit d’une bonne santé financière, avec un fonds de roulement net global qui s’élève, fin 2008, à 28,264 M€ et qui pourrait être mieux exploité.

1 • L’élaboration et le vote du budget

Les arbitrages stratégiques et budgétaires forts sont rendus difficiles par la complexité des dispositifs de pilotage de l’établissement et par l’autonomie des écoles, d’autant plus que les informations de gestion analytiques manquent encore souvent. Dans ces conditions, il est confortable de fonder le budget annuel sur celui de l’année précédente, composante par composante, en s’intéressant trop rarement à réduire les écarts entre budget initial et réalisation.

La lettre de cadrage budgétaire n’a rien de politique ni de stratégique, et se limite à une note technique, signée par le DGS qui pilote depuis deux ans la commission du budget. Les directeurs d’écoles doivent y venir présenter leur budget. Les répartitions de crédit de la DGF se font de façon répétitive tous les ans, sur les bases de l’ancien Sanremo. Cette technique a encore été utilisée pour le budget 2010. Les prévisions de recettes sont sincères, mais il est nécessaire de mieux cerner les prévisions de dépenses, par exemple en 2008 l’exécution des dépenses était à hauteur de 73% des prévisions¹.

Le budget est ensuite évoqué, apparemment sans discussion significative, au CA qui le vote.

2 • L’exécution budgétaire

La gestion financière étant très décentralisée, les écoles fonctionnent de façon différente. Les ressources propres représentent 44% des recettes de l’INPT, en 2008, dont 7% de taxe d’apprentissage (fléchée par école), 17 % de contrats et prestations de recherche et 5% de droits universitaires.

3 • Le contrôle de gestion

La fonction “contrôle de gestion” est très récente à l’INPT. L’IGE recrutée à cette fin en décembre 2009 est cependant accaparée par des chantiers immédiats liés à l’application des RCE dès cette année, à la mise place de SIFAC pour 2011 et à la modification des structures budgétaires de l’établissement.

Au moyen de SIFAC, l’INPT envisage davantage de mutualisation, de regroupement, une meilleure organisation administrative par le biais de réorganisations qui ne font pas encore l’unanimité des directeurs d’école. Un processus de management du changement a été identifié avec l’action volontariste d’un certain nombre d’acteurs : les services RH et AC travaillent à fiabiliser les données et les processus de gestion, avec des ressources relais au sein de chaque composante. Cependant, la culture “école” reste encore très forte.

La politique des achats est organisée autour de deux personnes (cat. A et C). Elle est bien comprise des composantes de l’INPT, et donc centralisée. Les marchés sont consultables sur l’intranet. La composition de la commission d’appels d’offres évolue en fonction de ceux-ci : il y a un réel partage des tâches entre les différents intervenants.

¹ Rapport financier 2008 de l’Agent Comptable

4 • La gestion comptable

L'agent comptable joue pleinement son rôle de conseiller en ce qui concerne les décisions financières. Son service compte 14 personnes. Un système de contrôle interne est mis en place au sein de l'agence comptable. Avec l'installation de SIFAC, l'AC sera un service facturier. 742 conventions de recherche actives (Système de feuille de temps naissant) sont ouvertes. Les payes sont gérées par le service RH depuis le 1.01.2010, avec un visa obligatoire de l'AC qui contrôle les mouvements. La gestion de trésorerie est gérée par convention avec la trésorerie générale. On notera à la suite du sinistre lié à l'explosion de l'usine AZF, des placements en augmentation (de 23 893 k€ en 2008 à 34 619 k€ en 2009). La comptabilisation des actifs doit être améliorée, l'état de l'actif étant incomplet, malgré un travail de mise à jour en 2009.

V – Une situation immobilière confortable, mais génératrice de surcoût

La politique immobilière de l'établissement a été fortement marquée par l'explosion de l'usine AZF de Toulouse : près de 25% du patrimoine, soit 21 000 m² (bâtiments A7), ont été détruits et depuis, "on construit pour survivre", en insistant sur la sécurité des personnes et la qualité de l'accueil. L'A7 a aménagé dans ses nouveaux locaux du campus Labège en septembre 2009, les bâtiments des services centraux ayant été restructurés sur ce site. Dans le même temps, l'INPT a poursuivi la rénovation de son patrimoine immobilier prévu dans les CPER, avec la reconstruction de l'ENSAT en 1999, la réhabilitation de l'N7, de 1995 à ce jour.

Les services de "France domaines" ont été contactés par l'INPT pour évaluer son patrimoine : il est affectataire ou propriétaire des $\frac{3}{4}$ de son patrimoine: 78 400 m² sur 102 280 m²¹.

L'état général du patrimoine est très bon, voire excellent. Les surfaces et la qualité du patrimoine donnent à l'établissement la possibilité de travailler dans d'excellentes conditions.

Le service patrimoine est sous la responsabilité conjointe d'un chargé de mission enseignant et d'un ingénieur de recherche dépendant du DGS. Ce service est très décentralisé et fonctionne à deux niveaux : le service central du patrimoine (trois personnes) est chargé de l'accompagnement des projets et de la coordination de l'ensemble des travaux / nouvelles constructions, tandis que les services techniques immobiliers des écoles sont près du terrain. Au total, plus de 48 emplois sont consacrés à la fonction immobilière : 19 emplois dans les services techniques, 26 dans les services logistique et entretien, 3,5 pour le pilotage, dont le service hygiène et sécurité. Le fonctionnement est particulier à chaque école.

Un groupe "patrimoine" composé, outre le responsable du service central, des responsables administratifs des composantes, des responsables patrimoine de celles-ci et de l'agent comptable, se réunit tous les trimestres. Il étudie les programmations pluriannuelles des travaux et leur suivi, en fonction des crédits de maintenance obtenus.

La gestion est effectuée avec efficacité, la mise en place du logiciel de gestion du patrimoine PEPITO doit permettre d'utiliser des indicateurs de gestion pertinents, compte tenu de l'augmentation importante des surfaces bâties et de leur entretien futur qui risque de poser des problèmes financiers si on n'y prend pas garde.

VI – Les activités de l'INP impliquent une politique d'hygiène et sécurité très développée

Les activités de l'établissement comportent des risques et nécessitent une politique d'hygiène et sécurité (H&S) importante. Le service est sous la responsabilité d'un ingénieur, dépendant directement du président et du DGS. Ce responsable organise la politique de prévention des risques, aidé par deux ingénieurs H&S du CNRS et de l'INRA et par un réseau interne de 17 ACO, répartis sur tous les sites. Ils se réunissent deux fois par an pour évaluer les risques professionnels et organiser les actions préventives à mener. Les visites H&S sont faites en commun avec le responsable patrimoine et le médecin de l'établissement pour l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre du plan de prévention. Des exercices d'évacuation ont lieu tous les mois.

¹ Chiffres tirés du tableau des surfaces MESR

Les comités H&S (un central et un par composante et laboratoire) se réunissent deux fois par an.

Un médecin et une infirmière étant en fonction à l'INPT, les personnels bénéficient d'une visite médicale régulière, y compris les contractuels.

Le service H&S ne fait actuellement pas d'action de prévention vis-à-vis des étudiants, lors de la semaine d'intégration. Il est pourtant important que le responsable H&S sensibilise ceux-ci aux risques inhérents aux TP et autres risques dès la rentrée universitaire.

VII – Management de la qualité et capacité d'auto-évaluation

Un professionnel du management de la qualité, issu du secteur privé, a été recruté à mi-temps en 2008 à l'N7 puis à temps complet à l'INPT en mars 2010, pour piloter la mission qualité dans l'établissement. Le premier chantier est la préparation, avec un groupe de travail interne de l'N7, du dossier de certification ISO de cette école en 2010 sur les domaines administratifs (formation, RH, communication, systèmes d'information, ...). Cette expérience probante sera ensuite répétée pour l'A7 (certification envisagée en 2011), pour l'ENSAT (certification envisagée en 2012), et enfin pour l'INPT (certification envisagée en 2013).

Si l'action menée à l'N7 et l'appui apporté par le chargé de mission sont des avancées incontestables, il manque encore une vision globale affirmée du management de la qualité (formation, recherche, gouvernance, ...) se traduisant par un plan concret de mise en œuvre d'une démarche qualité globale dans l'établissement. L'implication des enseignants et des chercheurs dans cette mission reste encore trop faible.

Ainsi, la rédaction du rapport d'auto-évaluation n'a-t-elle pas été saisie comme l'opportunité de mener un effort collectif vers une démarche qualité. Ce rapport s'avère être une collection de pièces rédigées par les différents acteurs de l'École, sans véritable réflexion commune et sans coordination alors qu'un véritable rapport d'auto-évaluation devrait être le produit d'une réflexion collective sur l'état des lieux, le fonctionnement, les points forts et faibles, l'avenir de l'établissement et les actions à envisager.

Cependant, fin 2009, un important travail d'auto-diagnostic a été entrepris dans la plupart des domaines de fonctionnement de l'établissement : Formation et vie étudiante, TICE, Documentation, Relations industrielles, Valorisation, SI, RH, Finances, Patrimoine, Qualité. Les résultats en ont été présentés au Conseil d'Administration de février 2010.

Cette démarche est à poursuivre et peut conduire à une vision globale de la démarche qualité, à la définition des actions d'amélioration et à une réflexion sur les priorités stratégiques de l'établissement.

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

La communication de l'INP est un exercice complexe en raison des fortes identités des principales composantes et de strates complémentaires : le PRES, la communauté des écoles d'ingénieurs, le réseau des INP, etc.

De surcroît, la vacance prolongée du poste de directeur de la communication n'a pas permis de mettre en œuvre, d'améliorer ou mettre à jour les outils, et de mettre en valeur des atouts majeurs comme la présence de deux instituts Carnot, certes partagés mais peu exploités en termes de communication par l'INPT.

Il faut reconnaître que, face à cette carence, le système en réseau INP a prouvé sa résilience en laissant chaque établissement mener les actions de communication nécessaires pour satisfaire les besoins minimaux de la structure.

La valeur ajoutée de la structure INPT est incomplètement connue des industriels partenaires, comme des étudiants (hors sport et culture, gérés par l'AEINP). Parfois l'identité INPT est omise ou insuffisamment mise en avant, quand elle serait pourtant utile (adresses électroniques des étudiants et des personnels, sites web des écoles minimisant la taille et la fréquence du logo fédéral INPT, enquêtes et classements extérieurs à critères privilégiant la taille, synergies entre associations d'anciens distinctes,...).

La présidence de l'établissement est bien consciente de cette situation et œuvre pour améliorer l'image de l'INPT sur le plan local, national et européen, image pour l'instant en deçà de son potentiel réel.

Conclusion et recommandations

L'Institut national polytechnique de Toulouse ambitionne d'être une "université d'écoles d'ingénieurs" fonctionnant comme une fédération. Ce modèle d'établissement a l'avantage de permettre de regrouper dans une "maison commune" des entités diverses et fortes. Ceci suppose, d'une part, un véritable projet fondateur et, d'autre part, des écoles d'ingénieurs, qu'elles soient fondatrices ou conventionnées, contribuant à la visibilité et à l'attractivité de cette "maison commune", notamment à l'international. En quelque sorte, il s'agit d'obtenir une université forte composée d'écoles d'ingénieurs fortes : étroit est le chemin pour atteindre cet objectif. A cette fin, l'institut possède de réels atouts : une recherche de qualité, des écoles d'ingénieurs attractives et à forte renommée.

Pour conforter son ambition, l'INP de Toulouse développe une politique de croissance procédant d'une intégration, par voie de convention, d'écoles d'ingénieurs de thématiques et statuts divers. L'intention stratégique qui sous-tend cette politique est la constitution d'un "établissement alliant l'ingénierie, les sciences de la vie et appuyé sur les sciences humaines et sociales, pari pour répondre aux enjeux sociétaux"¹. Cette ambition repose sur le développement programmé d'un pôle "agri-bio-veto".

Cependant, le défi majeur auquel est confrontée l'émergence de la "maison commune INPT" est celui d'une gouvernance forte et partagée. L'équipe présidentielle, en affinant son projet de développement et en faisant évoluer la gouvernance de l'établissement vers plus de prégnance, et les écoles, en accélérant leur apprentissage du développement concerté et mutualisé, assureront le succès de cette entreprise.

A cet égard, il revient à l'équipe présidentielle de se saisir de la "nouvelle donne" du paysage universitaire français pour accentuer ce mouvement et à la communauté INPT dans toutes ses composantes de saisir l'opportunité qu'elle a de jouer un rôle local, national et international à la mesure de ses potentialités.

I – Les points forts

- Recherche importante tant qualitativement que quantitativement, impliquant l'essentiel des enseignants-chercheurs ;
- Bon adossement recherche de la formation ;
- Qualité de l'insertion des diplômés ;
- Equipe présidentielle de qualité, consciente de la plupart des points faibles de l'établissement ;
- Très bonne renommée des écoles d'ingénieurs ;
- Participation importante au PRES de Toulouse.

II – Les points faibles

- Pilotage central encore insuffisamment affirmé face à la grande hétérogénéité des procédures et pratiques des écoles ;
- Recrutement local des professeurs en quasi-totalité ;
- Politique internationale qui n'est pas à la hauteur des ambitions de l'établissement ;
- Démarche qualité pédagogique encore insuffisante ;
- Rationalisation et mutualisation des services faibles.

¹ Texte stratégique CQ 2011-2014

III – les recommandations

- Clarifier et simplifier les dispositifs de pilotage de l'établissement en rendant aux conseils, et particulièrement au Conseil d'Administration, le rôle qui statutairement leur revient ;
- Mettre en œuvre une stratégie internationale plus agressive ;
- Mettre des moyens au service de la politique d'établissement, accélérer la mutualisation des procédures, des pratiques et des moyens entre les écoles fondatrices, accroître leur intégration à l'INPT, développer, sous le label de l'INPT, les actions transverses ;
- Conduire un recrutement plus exogène des enseignants-chercheurs ;
- Développer la démarche qualité, particulièrement la démarche qualité pédagogique, pour l'ensemble de l'INPT ;
- Accélérer la mutation des services (centraux et dans les composantes) vers plus de mutualisation et plus de rationalisation.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AGRIMIP	Pôle de compétitivité agricole et agro-industriel en Midi-Pyrénées
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ASU	Administration scolaire et universitaire
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

BDE	Bureau des élèves
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CASU	Conseiller d'administration scolaire et universitaire
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CIRIMAT	Centre interuniversitaire de recherche et d'ingénierie des matériaux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
COFISUP	Consolidation des comptes financiers des établissements d'enseignement supérieur (application informatique)
COS	Comité d'orientation stratégique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets état-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPP	Cycle préparatoire polytechnique
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Conseil régional
CRI	Centre de ressources informatiques
CRITT	Centre régional d'innovation et de transfert de technologie
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CV	<i>Curriculum vitae</i>

D

D	(LMD) Doctorat
DGF	Dotation globale de fonctionnement (Budget)
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENIT	Ecole nationale d'ingénieurs de Tarbes
ENM	École Nationale de météorologie
ENSAT	Ecole nationale supérieure agronomique de Toulouse
ENSEEIH	Ecole nationale supérieure d'électrotechnique, d'électronique, d'informatique, d'hydraulique et des télécommunications (N7)
ENSIACET	Ecole nationale supérieure d'ingénieurs en arts chimiques et technologiques (A7)
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	établissement public de coopération scientifique
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École Polytechnique Universitaire
EQUIS	(Certification) European quality improvement system
ERASMUS	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	établissement recevant du public
ETP	Équivalent temps plein

F

FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GEISHA	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HAL	Hyper articles en ligne
HARPEGE	Harmonisation de la gestion des personnels
HC	Heures complémentaires
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H & S	Hygiène et sécurité

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IATOSS	(Personnels) Ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers et de service et de santé
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

IGE	Ingénieur d'étude (ITARF)
INPI	Institut national de la propriété industrielle
INSA	Institut national des sciences appliquées
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITER	International Thermonuclear Experimental Reactor
IUF	Institut universitaire de France
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

J

JE Jeune équipe

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LGP	Laboratoire Génie de production
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
MCF	Maître de conférences
MEGEP	Mécanique, énergétique, génie et procédés
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

N

NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication

O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
-----	----------------------------------

P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président directeur général
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RCE	Responsabilité et compétences élargies
R&D	Recherche et développement
RENATER	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

SACD	Service à comptabilité distincte
SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
SCD	Service commun de documentation
SEVU	Service des études et de la vie universitaire
SG	Secrétariat général
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SPI	Sciences pour l'ingénieur
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOEFL	<i>Test of English as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of English for international communication</i>
TP	Travaux pratiques

U

UB	Unité budgétaire
UMR	Unité mixte de recherche
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
UPR	Unité propre de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

WIFI	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--

Observations du président



L E P R E S I D E N T

Toulouse, le 7 Juillet 2010

Monsieur le Directeur
Section 1 de l'A.E.R.E.S.

Nos réf. : GC/EG/62/2010

Objet : Réponse au rapport d'évaluation de l'INPT

Monsieur le Directeur,

L'INP de Toulouse a pris connaissance du rapport d'évaluation de l'établissement par l'AERES et remercie les évaluateurs pour la qualité des échanges lors de la visite. Ce rapport a retenu toute notre attention et va nous inspirer pour le prochain contrat quadriennal dans un objectif d'amélioration continue de notre établissement.

Nous souhaitons néanmoins apporter un certain nombre de précisions en réponse aux points faibles et aux recommandations qui en découlent, relevés dans la conclusion du rapport.

. 1^{er} point faible : Pilotage central encore insuffisamment affirmé face à la grande hétérogénéité des procédures et pratiques des écoles.

- Recommandation :

.Clarifier et simplifier les dispositifs de pilotage de l'établissement en rendant aux conseils, et particulièrement au Conseil d'Administration, le rôle qui statutairement leur revient.

Réponse : Les évaluateurs ont bien identifié le caractère fédéral de l'INP, vu comme un établissement fort composé d'écoles fortes. L'établissement est définitivement attaché à cette structuration dans laquelle les principes de fédéralisme et de subsidiarité conduisent naturellement à un pilotage de l'établissement qui peut paraître à bien des égards peu orthodoxe mais qui au final s'est avéré suffisamment attractif pour susciter l'élargissement du périmètre de l'INP en apportant des synergies nouvelles.

Clairement, le CA d'aujourd'hui, dans sa configuration plus réduite, n'est plus celui d'autrefois. En ce sens, il n'apparaît plus comme l'expression même des écoles et privilégie la culture établissement. Il est donc naturel d'avoir conservé un lieu d'élaboration des politiques, le CODIR (comité de direction) en tant qu'organe exécutif, où sont représentés tous les conseils de l'établissement (CA, CS, CEVU) par la présence des VP et élus chargés de mission et toutes les écoles de l'INP représentées par leurs directeurs respectifs. Parallèlement au fonctionnement du CODIR, il convient aussi de rappeler toutes les démarches mises en œuvre, associant tous les élus (secrétariat du CA, commission budget, commission du contrat quadriennal, groupe de réflexion sur le métier d'enseignant-chercheur, ...) qui contribuent à élaborer autant de pistes de travail proposées ensuite au vote du CA de l'établissement.

• INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE TOULOUSE •

6, allée Emile Monso - ZAC du Palays - BP 34038 - 31039 Toulouse Cedex 4
Tél. : +33 (0)5 34 39 30 00 - Fax : +33 (0)5 34 39 31 00
Courriel : president@inp-toulouse.fr - Internet : www.inp-toulouse.fr

1

- Recommandation :

Mettre des moyens au service de la politique de l'établissement, accélérer la mutualisation des procédures, des pratiques et des moyens entre les écoles fondatrices, accroître leur intégration à l'INPT et développer sous le label de l'INPT les actions transverses

Réponse : Nous tenons à rappeler ici l'ensemble de la démarche d'harmonisation pédagogique entreprise : semestrialisation, rythme « 1 + 2 », mise en place du BAIP, création de formations transversales, ..., qui devra être amplifiée et soutenue dans le cadre du prochain contrat quadriennal. Nous tenons cependant à asseoir cette démarche en respectant le principe de subsidiarité, qui nous permet de ne pas nécessairement tout concentrer dans des services considérés comme centraux mais en identifiant les compétences respectives dans chacune des écoles ou composantes de l'établissement. Nous avons déjà engagé un important effort de rationalisation dans le cadre du passage aux RCE, qui sera poursuivi pour accompagner l'évolution du SI (SIFAC, SIHAM).

. 2^{ème} point faible : Recrutement local des professeurs en quasi-totalité

- Recommandation : *Conduire un recrutement plus exogène des EC*

Réponse : Il est évident que le recrutement local de professeurs participe d'une politique de ressources humaines affirmée permettant de reconnaître les nombreux MCF titulaires d'une HDR. Il n'en demeure pas moins que l'établissement est bien conscient, et en a eu des preuves dans le passé, que l'ouverture à de nouvelles thématiques passe par un recrutement externe à l'établissement. La volonté de mise en place d'actions transverses en formation permettra de conduire à terme un recrutement plus exogène. Cependant, un constat général sur le territoire national, quel que soit le champ disciplinaire : le faible nombre de candidats externes sur les postes ouverts au recrutement PR. En revanche, la politique de recrutement externe sur les postes MCF (taux de 80%) est parfaitement suivie par l'établissement et participe au ressourcement du personnel enseignant-chercheur de notre établissement. Ajoutons que la politique de décharge partielle en enseignement offerte aux entrants contribue à attirer de nombreux candidats.

. 3^{ème} point faible : Politique internationale qui n'est pas à la hauteur des ambitions de l'établissement

Recommandation : *mettre en œuvre une stratégie internationale plus agressive*

Réponse : Alors que la mobilité sortante de nos étudiants est proche du taux de 100%, la mobilité entrante en formation initiale (contrairement à la formation doctorale) stagne. Notre objectif central en matière de politique internationale est donc d'augmenter le flux des étudiants entrants et nous sommes amenés à développer des actions très en amont selon deux axes clairs, anglicisation des formations et adaptation des rythmes scolaires au LMD européen. Il semble en effet que la quasi-absence de formations en anglais dans nos écoles ne contribue pas à l'attractivité de notre établissement. C'est la raison pour laquelle nous privilégions la piste des masters Duby qui est inscrite dans le texte stratégique pour les masters. La deuxième cause identifiée est celle du rythme scolaire des diplômés d'ingénieur, et la configuration harmonisée de nos cursus selon le rythme « 1+2 » devrait permettre d'accroître notre lisibilité internationale en offrant des opportunités de recrutement au niveau bachelor. Quant à la stratégie de recrutement d'enseignants à l'international, reconnaissons qu'elle est tout simplement difficile à mettre en œuvre sur le plan financier...et qu'une expérience récente sur le recrutement d'un PR étranger nous a laissés perplexes sur notre réelle autonomie de décision quant au reclassement de ce PR.

. 4^{ème} point faible : Démarche qualité pédagogique encore insuffisante

Recommandation : *développer la démarche qualité, particulièrement la démarche qualité pédagogique pour l'ensemble de l'INPT*

Réponse : L'établissement est conscient de l'effort à fournir en matière de développement de démarche qualité. L'exemple récent du passage de l'ENSEEIH à l'ISO 9001 nous encourage dans cette voie. Rappelons en outre que, dans ce but, l'établissement vient d'étendre à l'ensemble de l'INPT la mission du PAST initialement centrée sur la seule ENSEEIH.

. 5^{ème} point faible : Rationalisation et mutualisation des services faibles

Recommandation : *accélérer la mutation des services (centraux et dans les composantes) vers plus de mutualisation et plus de rationalisation*

L'établissement, sous l'impulsion de la présidence, avec l'aide de son bureau, a réalisé une importante tâche de diagnostic des procédures administratives et a mis en évidence un certain nombre de pistes d'amélioration et de marges de manœuvre. Une mission vient d'être confiée à l'un des directeurs des écoles fondatrices de l'INP en vue de dégager les premières actions de rationalisation et de mutualisation des services. Par ailleurs dans le cadre de la mise en place de SIFAC une harmonisation des structures budgétaires pour 2011 a été effectuée et une réflexion est engagée sur la professionnalisation des métiers financiers et la rationalisation des missions.

Avant de conclure, nous voulons évoquer le volet valorisation pour lequel nous ne pouvons partager complètement la vision critique des évaluateurs au regard des informations suivantes :

- l'INPT avec 103 brevets déposés, est le premier producteur de brevets du site.
- La récente enquête "Industries et technologies" de mai 2010 distingue l'INPT justement sur les aspects conjoints contrats de recherche et brevets, en plaçant l'Etablissement au 2^{ème} rang national, devant les INSA de Lyon et Toulouse, Polytechnique, les Ecoles Centrales ou des Mines.
- Le nombre d'entreprises ayant collaboré avec l'INPT se compte en centaines, avec des partenariats anciens et fidèles, que ne traduit pas la liste incomplète retenue dans le rapport (Sanofi, ACETEX, Air Liquide, Airbus, Pierre Fabre, Rhodia) sans oublier les établissements publics à caractère industriel (EDF, IFP, CNES, CEA...).

En conclusion, en dépit des points faibles sur lesquels nous souhaitons revenir dans cette réponse, nous enregistrons avec satisfaction que la qualité de la formation dans nos écoles et du placement de nos étudiants ainsi que celle de la recherche dans nos laboratoires ont été reconnues comme des points forts d'un établissement en pleine expansion et mutation et que si les mécanismes qui amènent à l'élaboration d'une politique commune sont parfois complexes, les résultats collectifs obtenus doivent permettre de conclure qu'ils sont le résultat d'une vraie politique d'établissement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, mes salutations distinguées.

Professeur Gilbert CASAMATTA



Organisation de l'évaluation



L'évaluation de L'institut national polytechnique de Toulouse a eu lieu du 3 au 5 mars 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Jacques **Dufour**, professeur des universités, Université de Savoie / Polytech' Annecy Chambéry.

Ont participé à l'évaluation :

Luc **Boasson**, professeur retraité des universités, Université Paris Diderot - Paris 7 ;

Louis-Joseph **Brossollet**, chargé de mission, Université de technologie de Troyes ;

Philippe **Chaumont**, professeur des universités, Université Claude Bernard - Lyon 1 ;

Hubert **de Mestier du Bourg**, ex délégué général du groupe Total en Asie du Nord Est ;

Guillaume **Perrin**, étudiant, INP Grenoble ;

Marie-Josée **Rousset**, ex agent comptable de l'université de Rennes 1 ;

Jacques **Willems**, professeur émérite des universités, Université de Gand.

Claude **Jameux**, délégué scientifique, et Michelle **Houpe**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.